

チャネル関係性への市場志向の役割

——チャネル・パワーの観点からの予備的考察——

The Role of Market Orientation in Building Channel Relationship: A Preliminary Study from Channel Power Perspective

博士後期課程 商学専攻 2006年入学

田 口 尚 史

Takashi Taguchi

【論文要旨】

近年、多くのマーケティングの研究者が、多数の経験的な研究を通じて、市場志向の効果を明らかにしてきた。その結論は、いかなる事業形態の企業であろうとも市場志向となることが事業業績にプラスの影響を及ぼすというものだった。しかし、未だにチャネル関係性における市場志向の効果については、ほとんど、明らかにされていない。他方、最終消費者需要の不確実性と情報技術の発達によって、製造業者と小売業者の間の関係は、チャネル・リーダーの移転、リーダーが行使するパワー源泉の変化、チャネル機能の分断などが顕在化している。

こうした中で、製造業者が最終消費者の顕在的および潜在的ニーズに適合するためには、市場志向という文化を小売業者との間で共有し、市場志向型チャネルとして一体化を実現することが求められるだろう。本論では、チャネル・パワー概念と市場志向の議論をレビューした後に、製造業者の市場志向が取引先小売業者との一体性を醸成し、それによって、綿密なコミュニケーションが促進され、信頼感が増大し、コンフリクトが低減するという仮説モデルを提示する。

【キーワード】 市場志向、チャネル関係性、一体性パワー源泉、日本的商慣行、仮説モデル

【目次】

はじめに

第一章 チャネル・パワー

第二章 市場志向

第三章 仮説モデル

第四章 議論

まとめと今後の研究の方向性

はじめに

消費者需要の不確実性増大と情報技術の発達は、製造業者と小売業者のチャネル間関係を変容させる。比較的安定的な市場環境下で情報技術が未発達状況では、製造業者は最終消費者市場をマス市場として捉え、最大公約数的な製品形態を採用し、多くの流通在庫を保有することで、単位生産コストを低減させながら消費者の需要にある程度適合することができた。そこでは製造業者がチャネル・リーダーであり、報酬パワーを行使することで小売業者とのチャネル関係を統制してきた。

しかし、消費者需要が不確実で情報技術が発達した今日では、製造業者は最終消費市場の情報を十分に収集・理解することが困難であり、代わって、より消費者に近い位置にいる小売業者の方がより多量で質の高い市場情報を保有するようになった。この状況では、小売業者がチャネル・リーダーとなり、専門性パワーを行使することで、製造業者とのチャネル関係を統制することとなる。

このようなチャネル・リーダーの移転の中で、製造業者はどのように小売業者との関係に適応すればよいのだろうか。本論では、この問題に対する対応の方向性を提示するための予備的考察を目的としている。著者は、製造業者と小売業者は、最終消費者に対して優れた価値を継続的に提供するためのパートナーであると捉え、敵対的手段による解決を目指すのではなく、相互が一体となって最終消費者の顕在的および潜在的ニーズに適合するためのモデルの構築を試みる。まず初めに、チャネル・パワー源泉について先行研究をレビューする。次に、日本の商慣行の側面から、製造業者と小売業者とのチャネル関係の変化を浮き彫りにし、消費者需要が不確実な環境下での製造業者と小売業者との一体的なチャネル関係の必要性を提案する。その後、両者の一体的な取組みの基盤となる市場志向という組織文化の共有の必要性とその可能性を探求する。その上で、製造業者にとっての「市場志向型チャネル」の有用性を検証するための仮説モデルを提示し、最後に、分析枠組みとしてのチャネル・パワー概念の適用可能性について議論する。

第一章 チャネル・パワー

1. 延期型チャネル管理とチャネル・パワーの川下化

消費者需要の不確実性は、チャネル・メンバー間の機能分担を変容させる。消費者需要が比較的安定的で予測可能な状況下では、製造業者自らが収集し保有する市場情報に基づいて、将来需要を見越して大量生産することで単位生産コスト引き下げ、多量の流通在庫を保有することで販売機会の最大化を図ってきた。この時、市場情報の収集・保有者と生産・技術情報の保有者は同一企業（すなわち、製造業者）であった。これは、「投機型チャネル管理」として描かれる（田口 2006）。

しかし、消費者需要が不確実な状況下では、市場から遠い位置にいる製造業者よりも、より近い位置にいる小売業者の方が豊富で正確な市場情報を収集・保有できる立場にある。この状況では、チャンネル・メンバー間で機能分化が生じる。具体的には、小売業者が市場情報の収集・提供の役割を担い、生産・技術情報を保有する製造業者が、その情報に基づいて製品形態を決定し生産する。これは「延期型チャンネル管理」として描かれる。他方、消費者需要の不確実性は、多頻度小口配送や受発注システムの導入など、物流や情報流通に関する新たな取り組みへ、流通チャンネル内のオペレーションにも変革を促す。情報技術の進歩は、「参照情報保有者¹」の製造業者から小売業者への移転を促し、チャンネル・リーダーは、製造業者から小売業者へと移転する。そして、チャンネル・リーダーが持つパワー源泉も、報酬パワー源泉から情報パワー（専門性パワー）源泉へと変化する²。

2. 理論的背景

(1) チャンネル・パワー

これまで、古典的な経済理論の観点では、製造業者と流通業者との間の企業間取引関係は価格メカニズムを通じて資源配分が行われると仮定してきた。そこでは、製造業者、卸売業者、小売業者の間の各取引は、個別に独立した市場が形成され、希少な資源の所有を巡る二社間取引が想定されていた。しかし、1960年頃から、マーケティングの研究者たちは、全体を社会システムとして捉え、各企業は流通チャンネルという単位を構成し、独立した企業同士の相互作用を行動上の次元から考察するようになった（Alderson 1957, 1965; Mallen 1963; Ridgeway 1957; Stern and Brown 1969）。

研究のこのラインの中で、Beier and Stern (1969) は、French and Raven (1959) によって類型化されたパワー源泉（あるいは、パワー基盤）³の流通チャンネルへの適用を試みた。チャンネル・パワー源泉の影響力に関する初期の研究では、パワー源泉を強制的パワーと非強制的パワー、あるいは、経済的（金銭的）パワーと非経済的パワーといった二分法によって考察するか（Etger 1978; Gaski and Nevin 1985; Hunt and Nevin 1974; Lusch 1976）、あるいは、パワー源泉を一つに包含してその影響力を考察するものを中心であった（El-Ansary and Stern 1972; Etger 1976; Wilkinson 1979）。二分法による考察は、報酬と強制的パワー源泉の顕示および行使をプッシュ戦略として、他方で、専門性、一体性、正当性パワー源泉をプル戦略という性質から捉えたものと言

¹ 「参照情報保有者」とは、製品形態や在庫位置の意思決定に際して、必要となる情報を、他のチャンネル・メンバーよりも、より多く、より正確に保有する企業で、意思決定者が意思決定する際の情報を参照される者を指す。詳しくは、田口（2006）を参照せよ。

² 投機型チャンネル管理と延期型チャンネル管理の下でのパワー源泉の詳細については、田口（2006）に詳説されている。

³ パワー源泉の類型とは、報酬（reward）、強制（coercive）、正当性（legitimate）、一体性（reference）、専門性（expert）である。French, John R. P., Jr. and Bertram Raven (1959), “The Bases of Social Power,” Cartwright, Dorwin (ed.), *Studies in Social Power*, The University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, pp. 155-165.

える。

El-Ansary and Stern (1972) の先駆的な実証研究以降、多くの研究者たちがチャネル・パワーについての経験的研究を重ねてきた。当初の研究目的は、パワーを持つメンバーの他者に対する影響力を測定することだった。冷暖房機器の供給チャネルをサンプルとした El-Ansary and Stern の研究は仮説を支持しなかったが、その後、Hunt and Nevin (1974) は、契約によって拘束されるファースト・フードのフランチャイズ・チェーン (FC) の本部と加盟店を対象とした経験的な研究を行い、FC 本部は、加盟店へのパワー行使の際に強制的パワー源泉に依存し、逆に、非強制的パワー源泉の利用は加盟店満足を醸成するという有意な結果を得た。Etger (1976) は、この二つの先行研究の折衷的なサンプルとして、従来型チャネル⁴で契約関係にある生命保険業界に対する経験的検証を行った。彼は、Galbraith (1956) のカウンターベイレイング・パワーの概念を導入し、チャネル・リーダー (保険会社) のパワーの行使だけでなく、反対側 (保険代理店) からの対抗力がある場合には、チャネル・リーダーのパワーが相殺されることを発見した。さらに、Hunt and Nevin (1974) の結果を支持する結論として、ディーラーに行動を起こさせるには、間接的で、かつ、非金銭的なパワーの方が金銭的報酬あるいは脅しよりも効果的であり、経済的パワーよりも非経済的パワーを用いる方がパワーの蓄積により大きく貢献することを発見した。

これらの研究者たちの貢献によって、社会的パワーに基づくチャネル関係性の研究は、現在も発展を続けている。しかしながら、いくつかの欠点を抱えている。第一に、供給業者と流通業者は、暗黙の共通認識として対立関係にあるという前提に立っている。お互いが自社の目標達成のために取引相手を利用して有利に事業を進めようというものである。しかし、二社間の関係は、最終消費者から影響を受けるはずであり、「敵対者」から「パートナー」へと転換されるべきである (Day 1999)。第二に、チャネル・リーダーは、パワーの弱いメンバーに対して、パワーを顕示または行使して相手を統制 (control) することを念頭に置いていた。このため、初期の研究者 (例えば、Etger 1976) は非強制的パワー源泉には統制効果がないと主張した⁵。対立関係の下では他者を操ることに主眼が置かれたが、パートナーという関係を想定した場合は、お互いが自律しながら創発的な共同活動を行うことに主眼が置かれるべきである。第三に、供給業者がチャネル・リーダーであることを前提としていた。今日のチャネル関係性は、必ずしも供給業者のみがチャネル・リーダーという状況だけではない。第四に、各パワー源泉の構成概念が相互に重複していた。初期の研究は (例えば、Etger 1978; Gaski and Nevin 1985; Hunt and Nevin 1974; Lusch 1976)、主として、ディーラー・ヘルプスやリテール・サポートを報酬パワーに含めていた。彼らの認識は、往々にし

⁴ 彼の言う従来型 (conventional) チャネルとは、ディーラーのチャネルへの加入と脱退が自由で、かつ、彼らが何らかの対抗力 (countervailing power) を有しているチャネルを指す (p. 261)。

⁵ この文脈における「統制」とは、強制や強要といった、いくぶん強引に相手に行動の変化を生み出すというプッシュ戦略的な意図が含まれるように思われる。このため、プル戦略としての非強制的パワー源泉には、そのような強制力の効果はないと主張している。

て、報酬パワー源泉と専門性パワー源泉（とりわけ、専門的知識に基づく情報パワー源泉）を混同しており、このため、チャンネル・メンバーへの影響や効果の実証研究で多様な結果が導き出され、方法論上の整理を余儀なくされた（Gaski 1984）。したがって、チャンネル・パワー概念の研究には、チャンネル関係性の変化に対応した新たな観点が求められている。メンバー相互をパートナーと捉え、かつ、チャンネル全体にとって高い成果に結びつくチャンネル行動の再構築が必要となっている。

(2) 延期型チャンネル管理と一体性パワー源泉

今回の研究で、著者は、投機型チャンネル管理から延期型チャンネル管理への移行という文脈の中での製造業者と小売業者の関係性に着目する。これを整理すれば、表1のようになる。投機型チャンネル管理の下では、製造業者がチャンネル・リーダーとして振舞い、建値制・リベート制を通じて個々の小売業者の業績を反映したマージンの提供、返品制導入による小売店頭の品揃え拡充支援と在庫リスク吸収といった報酬（経済的）パワー源泉が効果的だった。他方、延期型チャンネル管理の下では、小売業者がチャンネル・リーダーとして振舞い、POSデータの提供、市場情報の提供、顕在的および潜在的な顧客ニーズの収集と製品開発へのフィードバックといった専門性（情報）パワー源泉が効果的となる。

消費者需要の不確実性と情報技術の発達には、製品形態と在庫位置の決定に多くの困難性をもたらす。投機型チャンネル管理が有効であった環境下では、それらの意思決定者と参照情報保有者が同一企業（製造業者）であったが、延期型チャンネル管理の下では、参照情報保有者は小売業者となり、製造業者の小売業者に対する相対的な依存度が高まる。このような依存度の増大は、製造業者に対する小売業者の専門性パワーを増大させる（Emerson 1962, pp. 31-41）。そして、データベース等の共有による情報ネットワークの活用を通じた製造業者と小売業者との垂直的共同活動がますます重要性を増すようになる（上原 1985b, p. 20）。さらに、質・量ともに市場情報の重要性が増すことで、製造業者が保有する情報パワー（生産・技術および市場に関する情報）は、小売業者が保有

表1 投機型チャンネル管理と延期型チャンネル管理の違い

	投機型チャンネル管理	延期型チャンネル管理
消費者ニーズ	物的ニーズ充足，固有品質，同一性	質的ニーズ充足，副次品質，多様性
製品形態の決定	見込み生産，最大公約数的な製品形態	受注生産，マス・カスタマイゼーション
在庫位置	流通段階での見込み保有	流通段階の在庫を限りなく削減
製品の製造者/ 参照情報保有者	製造業者/製造業者	製造業者/小売業者
チャンネル・リーダー	製造業者	小売業者
有効なパワー源泉	報酬パワー（経済的パワー）	専門性パワー（情報パワー）
パワー行使の手段	利幅確保，在庫リスク負担	市場情報の提供
日本の商慣行の特徴	建値制，リベート制，返品制	オープン価格制，自主マーチャンダイジング

する情報パワー（市場情報）との相対比において、一般的には劣位となるだろう（石井 1981；上原 1985a）。

パワーの相対比が変化する中で、製造業者には新たな対応が求められている。延期型チャネル管理の下では、製品の製造者と参照情報保有者が異なるため、より消費者ニーズを的確に捉えて製品形態を決定して製造し、在庫を配置するためには、この分断した企業主体の高度な連携が不可欠となる（上原 1985b, pp. 19-21）。しかしながら、こうしたチャネル関係において、いずれかの企業への過度のパワーの集中は、消費者ニーズに適合した製品・サービスの開発を目指す双方の企業にとってはマイナス要因となるだろう。小売業者が持つ市場情報と、製造業者が持つ技術・生産および市場情報を高度に調和させてこそ、チャネル全体の成果は最大化されるはずである。チャネル全体としてメンバー間の一体性を高めることが求められる。一体性パワーとは、“ある個人あるいはグループに対して、類似性や一体性（identification）を感じることで、その個人とグループと係わり合いを持ちたいと感じること”である（French and Raven 1959, p. 161）。したがって、より一体的なチャネル関係性は、そこに参画するチャネル・メンバーのコミュニケーションを促進し、コンフリクトを低減し、相互の信頼を高める効果があると考えられる。その結果として、製造業者は消費者ニーズに適合した製品形態を決定し、提供できるようになるだろう。

前項で述べたとおり、一体性パワーは、チャネル・パワーの研究では、単独ではほとんど注目されてこなかった。一体性の範囲が不明瞭で、かつ、他のパワー源泉との重複などから、その操作化が困難であるという主張や（Hunt and Nevin 1974）、その後の研究関心が純粹に行使されたパワー源泉の効果のみを測定することに向けられ、軽視されてきた（Gaski 1984; Gaski and Nevin 1985）。

しかし、いくつかの研究成果が、一体性パワー源泉の重要性を暗示している。Gaski（1986）によれば、一体性パワー源泉は、供給業者のパワーやディーラーの満足との間において、①報酬の付与と一体性パワー、②供給業者のパワーと一体性パワー、③ディーラーの満足と一体性パワーのいずれも、他のパワー源泉に比べて、最も強い正の相関関係を示している。さらには、チャネル内の対（dyadic）の関係において、一体性は取引相手の満足度に大きな影響を与えることを明らかにしている。

また、最近になって、一体性パワー源泉の影響力への関心の高まりが見受けられる。例えば、Bigné et al.（2004）は、製造業者が市場志向的に事業を推進することで専門性と一体性のパワー源泉が強化され、それらが流通業者の満足に導くことを発見した。このように、一体性パワー源泉の効果は他のパワー源泉と同様に、チャネル間関係の向上に多くの効果が期待できると推察される。

第二章 市場志向

1. 背景

1980年代末、組織文化としてのマーケティング・コンセプトへの再評価や関心の高まりが見られた（Deshpandé and Webster 1989; Houston 1986; Webster 1988）。この傾向は、短期的な財務指

標に基づく評価に著しく偏重したマネジメントへの警鐘であり、長期的に持続可能な競争優位性への関心を喚起するものであった (Day and Wensley 1988)。こうした議論の高まりを受けて、Kohli and Jaworski (1990) は、マーケティング・コンセプトの実践を意味する概念として市場志向 (market orientation) という言葉を用いて、マネジャーたちへのインタビューに基づく命題を示した。

市場志向の研究は、1900年代初頭から現在にかけての最も重要な研究領域とされ (Sanzo et al. 2003), Kohli and Jaworski (1990) と Narver and Slater (1990) による研究を嚆矢として多くの議論を重ねている (Baker, et al. 1999; Bigné, et al. 2004; Hunt and Morgan 1995; Jaworski and Kohli 1993; Sahadev 2005; Sanzo, et al. 2003; Siguaw, et al. 1994, 1998; Slater and Narver 1994)。

2. 定義と初期の研究成果

Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向とは“組織全体による市場情報の生成 (intelligence generation), 市場情報の普及 (intelligence dissemination), 市場情報への反応 (responsiveness) という三つの活動 (activity) の集まりである”と定義した (Jaworski and Kohli 1993, p. 54; Kohli and Jaworski 1990, p. 3)。すなわち、(1)顧客の現在および将来のニーズとそれらへの影響要因の理解を発展させることに適合する活動に複数の部門が関連づけられ、(2)部門を越えてそれらの理解を共有し、(3)各部門が顧客ニーズに適合するためにデザインされた活動に従事することである。

初めて経験的検証を行った Narver and Slater (1990) は、市場志向を企業文化 (business culture) と捉え、顧客に優れた価値を創造することと、持続的競争優位性を獲得することへの願望という文化が、企業に継続的な優れた業績をもたらすと仮定した。彼らは、Kohli and Jaworski とは異なり、主要な概念的文献のレビューに基づいて市場志向の構成要素を抽出した。その構成要素とは、(1)顧客志向 (Customer Orientation), (2)競争者志向 (Competitor Orientation), (3)機能間 (部門間) 調整 (Interfunctional Coordination) である (p. 21)。この枠組みは、市場情報を入手して普及させる活動と、顧客価値の創造を調整するという点において、基本的には Kohli and Jaworski (1990) の結論と一致している。しかし、持続的競争優位性という観点から、進化する顧客ニーズに絶え間なく適合するためにバリュー・チェーン全体の理解の必要性を指摘している点で Kohli and Jaworski (1990) とは異なる。Narver and Slater は、売り手である供給業者は、市場情報を有する小売業者等の流通チャネルの川下企業を含むバリュー・システム⁶を理解することの必要性を強調している。

Jaworski and Kohli (1993) は、Kohli and Jaworski (1990) で示した命題と Narver and Slater (1990) による経験的検証結果を受けて、市場志向と事業業績の間のモデレーター効果を検証し

⁶ Narver and Slater (1990) は、バリュー・チェーンと表現しているが、Porter, Michael E. (1985, pp. 34-35) によれば、複数の企業のバリュー・チェーンを垂直的に結合した場合は、バリュー・システムと定義される。

た。市場志向に関する初期の研究主題は、市場志向の事業業績への効果と、その間のモデレーターの見解であり、そこでの関心事は、すべての企業が市場志向となるべきかどうかであった。その結論は、いかなる状況においても市場志向は重要であり、事業評価に寄与するというものであった⁷。よって、多くの企業が市場志向を実践する意義があるという結論に至った。この経験的検証から導き出された結論は、それまで、理念 (concept) としての顧客志向が捉え所のない一種の掛け声的な観念だったものを、活動 (activity) や文化 (culture) としての具体的な経営管理上のインプリケーションを示した点で、その後の研究促進に大きく貢献した。

3. チャネル関係性への拡張

多くの研究者たちは、市場志向概念は最終顧客あるいはユーザーのみならず、流通チャネル全体 (すべてのチャネル・メンバー) にも適用されるべきであると主張している (Bigné et al. 2004; Day 1999; Frazier 1999; Naver and Slater 1990)。

Jaworski and Kohli (1993), Kohli and Jaworski (1990), および, Naver and Slater (1990) らによる市場志向の定義に従えば、正確で、かつ、質の高い市場情報の収集・生成が極めて重要となる。前章で述べたとおり、今日のような消費者需要の不確実性が高い市場環境では、製造業者よりも相対的に小売業者の方が良質な市場情報を保有できる立場にいたので、製造業者は自社による市場情報の収集・生成だけでなく、取引先小売業者からの市場情報の収集が不可欠となる。実際、流通チャネル内のメンバー間でのこのような取り組みの必要性は、市場志向以前の顧客志向の時代から強調されていた (Lazo and Corbin 1961, p. 379)。市場志向は企業文化であるという Narver and Slater (1990) の定義に従えば、製造業者が身につけた高いレベルの市場志向という企業文化を、チャネル・メンバー全員で共有することの意義は大きいように思える。

さらに、わが国における研究では、嶋口・沖崎 (1987) は、製造業者と流通業者の各々におけるタスクの不確実性に着目し、製造業者が最終消費者の需要を的確に捉えた製品政策を実行することで、取引先流通業者のタスク不確実性が低減されることを実証的に明らかにした。この結論は、製造業者がより市場志向となり、最終消費者のニーズに適合した製品を提供することの必要性を示唆している。製造業者と小売業者がお互いに市場志向となり、最終消費者のニーズに適合する製品を提供することができれば、製造業者と小売業者は不確実性を低減できることを含意している。

以上の議論から、文化としての市場志向は、チャネル関係性の改善に影響を及ぼす変数となり得るだろう。製造業者は、自らが主導的な立場で市場志向として経営に携わり、その企業文化を小売業者へと伝播しながら、小売業者との間で積極的に市場情報を収集・生成し、製造業者が有する技

⁷ 市場志向は、製品カテゴリー (コモディティ・ビジネスか非コモディティ・ビジネスか)、競争戦略 (対内志向的戦略か対外志向的戦略か)、組織システム (集権化の程度など)、環境 (市場の混乱、競争の激しさ、技術の混乱) といったモデレーター要因に関係なく事業業績 (ROA, 売上高の伸び、新製品の成功) にプラスの効果をもたらすことが明らかにされた。

術・生産情報と小売業者が持つ市場情報を普及・共有して調和させながら、最終消費者のニーズに適合した製品形態を具現化し、チャンネル内に適切に在庫を配置することで、小売業者を含めたチャンネル全体の成果を高めることができるかもしれない。

4. 市場志向と一体性パワー

延期型チャンネル管理が要請される環境下では、情報パワー源泉を持つ小売業者が、その販売力と情報力によって製造業者に小ロット生産、多頻度小口配送を要求し、小売店頭の不確実性リスクを製造業者に転嫁している。しかし、そのような対立関係からは、消費者需要の不確実性の下でチャンネル全体の成果を高めることには限界がある。チャンネル全体の成果を高めるために製造業者が採り得るチャンネル政策としては、取引先小売業者と共に「市場志向型チャンネル」として一体的にチャンネル運営をすることである。この場合、製造業者から小売業者への市場志向の投げ掛けや、市場志向という文化の共有は、一体性パワー源泉の行使と言えるだろう。

投機型チャンネル管理下での建値制、リベート制、返品制といった報酬パワー源泉によるチャンネル統制力が低下し、かつ、小売業者からの専門性パワー源泉の圧力が増大する状況下では、製造業者からの一体性パワーは、パートナー関係の構築に一定の効力を有すると推察される。製造業者の市場志向が強化されるほど、取引先小売業者の一体性への動機づけも高まることが予測される。また、元来、一体性パワー源泉は、非強制的パワー源泉であるため、小売業者とのコンフリクトを発生させることなしに、より良好なチャンネル関係の構築が実現できることも予測される。Narver and Slater (1990) は、

……かなり市場志向なコモディティ・ビジネス企業は、パワーのある買い手との価値増進プログラムに着手することで、買い手企業との間で相互に有益な結果が得られると推論できる。実際、最も優れた顧客価値を創造できるコモディティ・ビジネス企業は、パワーを持つ買い手企業との間で、取引価格の交渉とは別の部分で買い手企業からの経済的依存を生み出せる (p. 32)。

と述べており、価格に敏感なコモディティ・ビジネス市場であっても、高い付加価値を創造できる能力のある製造業者は、取引先小売業者からの仕入れ価格引下げ要求に屈することで彼らからの経済的依存を獲得するのではなく、二社間での共同活動を通じて最終消費者に付加価値の高い製品を供給することで、取引先小売業者からの依存を獲得することが可能となることを示唆している。両者の違いは、前者が従来の建値やリベートに基づく報酬パワーによる、いわゆるプッシュ型のパワー行使であるのに対して、後者は、製造業者の市場志向という文化および行動を基づいて取引先小売業者を誘引するという、いわゆるプル型のパワー行使と言えるだろう。また、Bigné et al. (2004) は、市場志向と（正当性パワーを除く）チャンネル・パワー源泉との関係について、製造業

者の市場志向は一体性パワーに最も影響を及ぼすことを発見した。さらに、生命保険の営業担当者
と見込客との間の対の関係性を調査した Evans (1963) は、営業担当者で見込客の態度が似てい
るほど、販売できる見込みが高くなることを発見し、一体性パワーの効果を強調している (p.
79)。このように、これまでチャンネル・パワー研究の中であまり注目されてこなかった一体性パワ
ーは、敵対的な関係からパートナー関係の必要性というチャンネル関係性の重点の変化によって、そ
の効果に対して、より多くの注目が注がれるべきである。

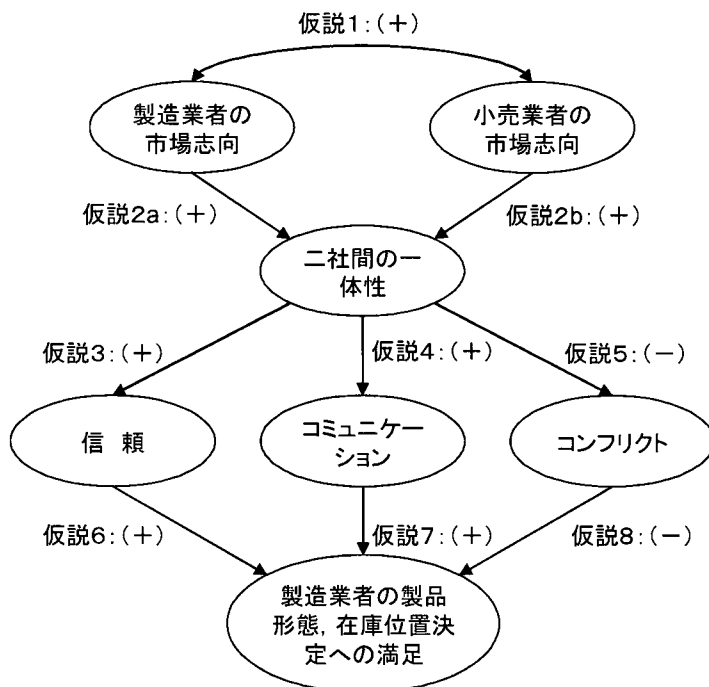
第三章 仮説モデル

これまでの議論から仮説モデルを導き出すことができる。製造業者の市場志向と、取引先小売業
者とのその共有によって、製造業者と小売業者との間に一体性が醸成され、市場情報の収集・生
成、組織間あるいは組織内での情報の共有、そして、チャンネル全体としての消費者への対応によっ
て、より消費者ニーズに適合した製品を市場に提供できる。それによって、製造業者の製品形態と
在庫位置の意思決定への満足度も高まることが予想される (図1 参照)。

1. 市場志向

市場志向は、最終消費者のみならず、その企業の労働者にもプラスの効果をもたらす (Jaworski
and Kohli 1993; Siguaw, et al. 1994)。例えば、部門間のコンフリクトを低減したり、部門間の統合

図1 製造業者と小売業者による市場志向の一体化モデル



を強固なものにする。また、組織へのコミットメントを引き出し (Jaworski and Kohli 1993), 販売担当者の顧客志向を促す (Siguaw, et al. 1994)。これらの主張は、市場志向は、組織構成員の考え方や、個人間および部門間の団結を促す効果があることを暗示している。これに従えば、製造業者が、より積極的に市場志向として振舞うことで、取引先小売業者の市場志向の度合いに影響を及ぼしたり、あるいは、逆に、市場志向の小売業者からの影響により、相互に市場志向となることも考えられる。したがって、以下のような仮説が示される。

仮説 1：製造業者の市場志向の度合いと、取引先小売業者の市場志向の度合いは、正の相関関係にある。

2. 二社間における一体性

チャネル関係における一体性に関して、Gemmil and Wilemon (1972) は“他者と結ばれた友好関係 (friendship)”と表現し (p. 29), Busch and Wilson (1976) は“対の関係にあるメンバーが認識する誘引 (attraction)”と表現している (p. 4)。Jaworski and Kohli (1993) は、“ある一方の企業が、より市場志向であるならば、その企業と対の取引関係にある企業の市場ニーズと期待に適合したり、それを上回ることに専念する一大組織の家族のように帰属意識を促すかもしれない (p. 64)”と述べている。したがって、以下のような仮説が導き出される。

仮説 2a：製造業者が、より市場志向になるほど、取引先小売業者との二社間の一体性の度合いも高まる。

仮説 2b：小売業者が、より市場志向になるほど、取引先製造業者との二社間の一体性の度合いも高まる。

3. 信頼

チャネル関係性の文脈において、取引相手との間の信頼 (trust) は、相手に対する信用 (reliability) と誠実さ (integrity) への確信 (confidence) と言える (Morgan and Hunt 1994, p. 23)。あるいは、特定の相手との間で取引をすることへの意欲 (willingness) であったり (Moorman, et al. 1992, p. 315), 予測した通りに他者が行動することで自分のニーズが満たされるだろうという信念 (belief) などと捉えられている (Anderson and Weitz 1989)。

チャネル・パワーとの関連では、Busch and Wilson (1976) は、一体性パワーは相手から多くの信頼を得ることができ、相手の態度変容を容易にする効果があることを経験的に示した。チャネル・メンバー間での一体性の共有は、相互信頼を高め、機会主義的な交渉を仕掛けるのではなく、最終消費者のニーズを満たすという共有目標の達成を目指して行動することが予測される。Zhao et al. (2006) は、供給業者 (売り手) と製造業者 (買い手) との間の対の関係において、売り手

がより市場志向であるほど、買い手は、その売り手を信頼するという仮説を検証し、プラスの関係があることを発見した。さらに、売り手がより市場志向であるほど、買い手は売り手との間で長期志向となることを発見した。したがって、売り手がより市場志向となることによって、買い手との信頼関係が深まることが予測されるので、以下の仮説が導き出される。

仮説 3：製造業者と取引先小売業者の間の二社間相互の一体性が高まるほど、取引先小売業者に対する製造業者の信頼も高まる。

4. コミュニケーション

Sanzo et al. (2003) が発見したように、市場志向はコミュニケーションを通じて企業との間での相互作用に影響を及ぼす (p. 332)。市場志向の文化を有する製造業者は、市場志向の文化を有する取引先小売業者との間で一体性を醸成し、より頻繁で、密度の濃いコミュニケーションが行われると仮定できる。故に、以下の仮説が導き出される。

仮説 4：製造業者と取引先小売業者の間の二社間相互の一体性が高まるほど、製造業者が知覚する取引先小売業者との間のコミュニケーションも綿密になる。

5. コンフリクト

コンフリクトは、チャネル内の特定のメンバーの要求が統合されないところで発生する (Stern and Gorman 1969, p. 156)。Gaski (1984) は、「コンフリクトとは、自分の目標達成が他のメンバーによって妨げられると知覚すること」と定義している (p. 11)。コンフリクトの原因として、①役割の逸脱 (role)、②利害の対立 (issue)、③認識の誤り (perception)、④期待 (expectation)、⑤意思決定の相異 (decisions)、⑥目標の相異 (goal)、⑦非効率なコミュニケーション (communication) などが挙げられているが (Rosenberg and Stern 1970; Stern and Gorman 1969)、チャネル・メンバー間で高い一体性が構築されるにつれて、徐々にコンフリクトの原因は解消されていくと考えられる。さらに、Jaworski and Kohli (1993) が指摘するように、市場志向は、部門間の結合を促し、コンフリクトの水準を低下させるかもしれない。したがって、以下のような仮説が考えられる。

仮説 5：製造業者と取引先小売業者の間の二社間相互の一体性が高まるほど、製造業者が知覚する取引先小売業者との間のコンフリクトも低減される。

6. 製造業者の満足

今回の研究では、製造業者（売り手）の市場志向が、取引先小売業者（買い手）とのチャネル関

係性に対する製造業者自身の満足度にどのように影響を及ぼすかを検討する。双方の企業がともに市場志向であることは、その共同活動の成功確率を高めることになり、売り手企業にとっては、その共同活動の成果に対する満足度が高まることが予想される。

第一に、Sanzo, et al. (2003) は、買い手企業の売り手企業に対する信頼は、買い手企業における売り手企業への満足にプラスに影響を及ぼすことを経験的に立証した。この関係は、買い手と売り手を反転したとしても、同様の結論が得られると予測される。

第二に、売り手と買い手の関係における満足に関する経験的研究では、コミュニケーションが満足にプラスの影響を及ぼすことが発見されている (Selnes 1998)。また、Baker, et al. (1999) は、流通業者の市場志向の度合いを供給業者が認識することによる供給業者の反応（例えば、信頼、協調性、満足度、コミットメント）について調査している。

第三に、チャネル・メンバー間におけるコンフリクトと満足の関係は、Rosenberg and Stern (1971) によって経験的に検証され、彼らの結論は、あるメンバーの他のメンバーに対する不満が大きいほど、コンフリクトの水準が高いことを発見した。Sanzo et al. (2003) は、買い手企業が知覚する売り手企業へのコンフリクト水準は、売り手企業に対する満足度を著しく低下させることを発見した。これについても同様に、市場志向の売り手企業から見て、市場志向でない買い手企業の行動はコンフリクトの原因となるので、売り手企業を感じる買い手企業とのコンフリクトは、売り手企業の低下させることが予測される。以上のことから、以下の仮説が導かれる。

仮説 6：製造業者が知覚する取引先小売業者に対する信頼が高まるほど、製造業者における製品形態、在庫位置に関する意思決定への満足度も高まる。

仮説 7：製造業者が知覚する取引先小売業者との間のコミュニケーションが綿密になるほど、製造業者における製品形態、在庫位置に関する意思決定への満足度も高まる。

仮説 8：製造業者が知覚する取引先小売業者との間のコンフリクトが低減されるほど、製造業者における製品形態、在庫位置に関する意思決定への満足度も高まる。

第四章 議論

本論の研究目的は、延期型チャネル管理の下で、相対的に強いチャネル・パワー（市場情報保有に基づく専門性パワー）を有する小売業者に対して、製造業者がどのようにそれに対応し、チャネル全体の成果を向上させるかという問題に、一つの方向性を探索することである。このテーマへの著者の推論は、製造業者が市場志向となることで、それが一体性パワーとなり、強い専門性パワーを有する小売業者とパワーの均衡を実現できるかもしれないということである。しかしながら、チャネル・パワーに基づく分析枠組みには、いくつかの議論が必要となるだろう。

第一に、パワーの効果に関する経験的研究では、回答者に対して、“知覚された”パワーを尋ねることで、パワーの保有者からの影響度合いを測定している。これについては、様々な批判がある

が、多くの経験的研究では、パワーを被る側の“知覚”に基づいて、その影響度を測定している（例えば、Baker 1999; Bigne et al. 2004; El-Ansary and Stern 1972; Etger 1976; Hunt and Nevin 1974; Sanzo 2003; Sahadev 2005; Siguaw 1994; Wilkinson 1979）。著者は、この尺度を受け容れる。その根拠は、パワーの度合いは、パワーの保有者固有のものではなく、顕示あるいは行使される相手側の認識によって、パワーの強弱、さらには、パワーの存在すら左右されるからである。対の関係におけるパワーは、お互いが認識した相手のパワーの相対比として捉えられるべきである。

第二に、パワーをコントロールと同義に捉える傾向が見受けられる。しかし、これは狭隘な捉え方である。上記のように、パワーの度合いが相手側の知覚に基づくとするれば、こちら側から意図的に働きかけなくとも、相手側が当該企業に順応することもあるだろう。例えば、優れた製品を開発し販売する製造業者に対して、その製品の取扱いを望む小売業は、双方の間で取引慣行（例えば、代金決済サイトや納期等）の違いがあったとしても、積極的に製造業者に働きかけ、製造業者側の取引慣行に従うかもしれない。ここで重要なことは、製造業者が故意に自社の取引慣行を押し付けるのではなく、日常的な取引（例えば、業界の慣例となっているような場合）の中で、製造業者は、自社の取引慣行を暗黙的に小売業者に打診しているということである。この点について、非経済的パワー（専門性、一体性、正当性）は、パワー源泉ではないという批判や、French and Raven (1959) による類型の再検討が提起されているが（例えば、高橋（2006）, pp. 107-115）、これまで採用されてきたように、著者は、非経済的パワーの存在を受け容れる。

第三に、取引コストの観点から取引先の選択をするというアプローチがある。これは、時間的・場所的に自然なつながりで並んでいる継起的な工程では、効率的な形態（統合するか、分離するか）で製造が行なわれるべきという主張である（浅沼・岩崎（1980）, pp. 141-149）。この主張は、不確実性、モラルハザード、監視コストなどから取引コストを推計し、最も効率的な形態を選択するというものである。しかし、彼らも認識しているように、不確実性やモラルハザードへの予測は、各取引主体の主観によって判断される。チャンネル・パワーの文脈であれ、取引コストの文脈であれ、知覚によって判断される点は同様で、取引コスト・アプローチは費用最小化の観点から、チャンネル・パワー・アプローチは収益最大化の観点から取引先選択を行う点で、表裏一体の関係にあると考えられる。さらに、精確な取引コストや収益算出の実現可能性を考慮すれば、チャンネル・パワー・アプローチの方が、より現実的なように思える。

第四に、投機型チャンネル管理におけるチャンネル・リーダーの存在と目的にも目を向ける必要がある。具体的には、大手小売業者と製造業者の間での製販連携のような取り組みでは、両社是对等な立場で Win-Win の関係を目指している⁸。そこにはチャンネル・リーダーは存在しないと考えられている。しかしながら、小売業者が市場情報の提供を拒み、提携を解消し、他の製造業者と新たな連携を模索できるという点において、小売業者は提携先製造業者に対して潜在的な専門性（情報）

⁸ 例えば、1987年から着手された P & G とウォルマートによる提携が挙げられる。

パワーを有していると言える⁹。またあるいは、二社間の契約形態の文脈によるチャネル関係は静的な関係を前提としているが、チャネル・パワーの文脈では依存パラダイムの観点から動的な関係を想定している。したがって、製販提携に着手し、一旦は、Win-Win の関係になったとしても二社間のパワー均衡にはゆらぎが存在している。実際、P & G とウォルマートの提携関係では、提携の成果が現れた後、ウォルマートは P & G にプライベート・ブランド商品の開発を要求しパワーを行使した¹⁰。したがって、製販連携のような Win-Win を目指した二社間関係においても、依存関係にインバランスが発生する可能性があり、その際の主導権は、小売業者が握っている。市場志向型チャネルは、市場志向というプル型戦略によって相手から依存を引き出し、より高いレベルでの相互依存関係によって、このインバランスの均衡を目指すものである（図 2a 参照）。市場志向型チャネルは、契約の文脈ではなく、文化あるいは行動の文脈で捉えられるべきである。延期型チャネルと市場志向型チャネルの違いは、契約形態の違いを指すのではなく、市場志向に基づく相互一体性の程度の差である。したがって、製販連携のような二社間での契約が存在していたとしても、そのチャネルは、延期型チャネルにも、市場志向型チャネルにもなり得る。

市場志向型チャネルでは、これまで以上に製造業者と小売業者とのコミュニケーションが綿密となり、製品の製造者および参照情報保有者は延期型チャネルと変わらないが、双方の情報を持ち寄って協働的な製品開発体制が展開されるようになる。これによって、よりプロアクティブな製品形態が意思決定される。それ故、在庫位置は提案型の配置が採用される。そして、両社は、市場志向という文化によって結び付き（一体性）、高い相互依存関係の下で最終消費者需要に適合していくのである（図 2b 参照）。

図 2 市場指向型チャネル管理と二社間における依存関係

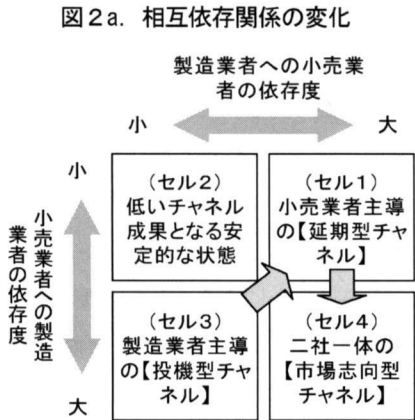


図 2b. 市場指向型チャネル管理における二社間関係

	市場志向型チャネル管理
消費者ニーズ	質的ニーズ充足，副次品質，多様性
製品形態の決定	協働的な製品開発体制
在庫位置	提案型配置および陳列
製品の製造者／参照情報保有者	製造業者／小売業者（但し，綿密なコミュニケーションが行われる）
チャネル・リーダー	両社（潜在的には最終顧客）
有効なパワー源泉	一体性パワー（市場志向）
パワー行使の手段	市場志向文化によるプル戦略
日本の商慣行の特徴	——

⁹ ここでは、販売記録などの過去データに基づいて、継続的に受発注と納品を繰り返す日用品分野だけでなく、専門品や買回品の場合であっても、消費者に近い位置にいる小売業者から提供される市場情報は、製造業者にとって重要な情報であることに変わりはないので、すべての消費財分野に当てはまると言えるだろう。

¹⁰ ウォルマートと P & G との提携関係の経緯については、佐藤（1996）を参照されたい。

まとめと今後の研究の方向性

流通チャネル全体が最終消費者のニーズに適合することの必要性は、40年以上前から指摘されていた (Lazo and Corbin 1961; Mallen 1963)。当時のマーケティング・コンセプト (消費者志向) は、今日では市場志向という概念に発展し、より実践的なインプリケーションが多くの研究者から提示されている。

本論で、著者は、市場志向の初期の研究成果のチャネル関係性への拡張を試みた。チャネル内で市場志向という文化を共有することで、製造業者と小売業者の間に一体性が醸成され、市場情報の生成、普及、組織 (チャネル) としての市場対応によって、チャネル全体の成果にプラスの影響を及ぼすのではないかと推論が、本研究の出発点だった。そして、Sanzo et al. (2003) による買い手-売り手間の関係性への市場志向の効果の枠組みに基づいて、そこにチャネル・パワー概念を加えた形で、新たな仮説モデルの構築を試みた。

しかしながら、いくつかの限界が指摘される。第一に、製造業者による一体性パワーの効果を明らかにするためにモデルを単純化したため、信頼、コミュニケーション、コンフリクトの相互作用が考慮されていない。しかし、コミュニケーションと信頼の間の正の相関、あるいは、これらとコンフリクトとの間に負の相関があることが容易に想像でき、さらに、それらの結果が製造業者の満足度にも影響を及ぼすことが推測できる。第二に、一体性とコンフリクト、コミュニケーション、信頼との関係は一方方向と仮定されている。本来、これらの関係は、相互作用的にスパイラルに展開されるものと考えられる。第三に、一体性パワー源泉がどのような構成概念から構成されるかについて明確な変数が提示されていない。このモデルの仮説検証を行う際には、一体性パワー源泉を含めた各構成概念の変数と尺度を開発する必要がある。最後に、二社間の契約形態の変遷と市場志向型チャネルの関係について、より説明力のある枠組みの構築が必要であるように思える。投機型チャネルと流通系列化、延期型チャネルと製販提携という文脈の延長線で捉えた時、市場志向型チャネルに対応する新たな契約形態が出現するのか、さらなる検討が必要である。

今後の研究の方向性としては、提示された仮説モデルを実証的に検証する作業が残されている。製造業者と小売業者の対の関係となるサンプルを基に、製造業者の市場志向が小売業者とのチャネル関係性に有効性があるのかを明らかにする必要がある。また、文化としての市場志向が、どのようにチャネル内で共有されるのかについて、組織文化の側面から明らかにすることも必要かもしれない。さらには、仮に、仮説モデルが支持された場合、市場志向型チャネルにおいて、消費者ニーズに適合した製品開発プロセスがどのような二社間の相互作用プロセスを経るのかといった組織の革新性について解明する必要もあるだろう。

参考文献

Alderson, Wroe (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin Inc.

- . (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol. 8, No. 4, pp. 310–323.
- Baker, Thomas L., Penny M. Simpson and Judy A. Siguaw (1999), "The Impact of Supplier's Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 50–57.
- Beier, Frederick J. and Louis W. Stern (1969), "Power in the Channel of Distribution," Stern, Louis W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Palo Alto, pp. 92–116.
- Bigné, J. Enrique, Andreu Blesa, Inés Küster and Luisa Andreu (2004), "Market Orientation: An Antecedent to the Industrial Manufacturer's Power," *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 1/2, pp. 175–193.
- Bucklin, Louis P. (1965), "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, February, pp. 26–31.
- Busch, Paul and David T. Wilson (1976), "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Based of Social Power in the Buyer–Seller Dyad," *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 3–11.
- Cartwright, Dorwin (1965), "Influence, Leadership, Control," March, James G. (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally.
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 1–20.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market–Driven Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 37–52.
- . (1999), *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*.
- Deshpandé, Rohit and Frederick E. Webster, Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the research Agenda," *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp. 3–15.
- El-Ansary, Adel I. and Louis W. Stern (1972), "Power Measurement in Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, February, pp. 47–52.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power–Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, February, pp. 31–41.
- Etger, Michael (1976), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, August, pp. 254–262.
- . (1978), "Selection of an Effective Channel Control Mix," *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3, pp. 53–58.
- Evans, F. B. (1963), "Selling as a Dyadic Relationship: A New Approach," *American Behavioral Scientist*, Vol. 6, No. 9, pp. 76–79.
- Frazier, Gary L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 226–240.
- French, John R. P., Jr. and Bertram Raven (1959), "The Bases of Social Power," Cartwright, Dorwin (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, The University of Michigan, pp. 150–167.
- Fritz, Wolfgang (1996), "Market Orientation and Corporate Success," *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 8, pp. 59–74.
- Galbraith, John K. (1956), "The Concept of Countervailing Power," *American Capitalism*, Boston, Houghton Mifflin Co., pp. 110–117.
- Gaski, John F. and John R. Nevin (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, May, pp. 130–142.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, pp. 9–29.
- . (1986), "Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward

- and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources," *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 62-77.
- Gemmill, Gary R. and David L. Wilemon (1972), "The Product Manager as an Influence Agent," *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 1, pp. 26-30.
- González-Benito, Óscar and Javier (2005), "González-Benito Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations," *Industrial marketing Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 797-829.
- Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What it is and What it is not," *Journal of Marketing*, Vol. 50, April, pp. 81-87.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, pp. 186-193.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-15.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Marketing Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation," *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- Lazo, Hector and Arnold Corbin (1961), *Management in Marketing: Text and Cases*, McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Lusch, Robert F. (1976), "Sources of Power: Their Impact on Interchannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 382-390.
- . (1977), "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences," *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7, February, pp. 128-140.
- Mallen, Bruce (1963), "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation," *Journal of Retailing*, Vol. 39, Summer, pp. 24-32, 51.
- Mason, Katy. Peter Doyle and Veronica Wong (2006), "Market Orientation and Quasi-Integration: Adding Value Through Relationships," *Industrial marketing Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 140-155.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman and Rohit Deshpandé (1992), "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, August, pp. 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship; Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- Narver, John C., Stanley F. Slater and Brian Tietje (1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market Focused management*, Vol. 3, September, pp. 241-255.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Ridgeway, Valentine F. (1957), "Administration of Manufacturer-Dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, No. 4, pp. 464-483.
- Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern (1970), "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model," *Journal of Marketing*, Vol. 34, October, pp. 40-46.
- Ruekert, Robert W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of research in Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 225-245.
- Sahadev, Sunil (2005), "Exploring the role of Expert Power in Channel Management: An Empirical Study," *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 5, pp. 487-494.

- Sanzo, María J. María Santos, Rodolfo Vázquez and Luis Ignacio Álvarez (2003), "The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction," *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 327-345.
- Selnes, Fred (1998), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, pp. 305-322.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown and Robert E. Widing, II. (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, February, pp. 106-116.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson and Thomas L. Baker (1988), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 99-111.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 46-55.
- Stern, Louis W. and Jay W. Brown (1969), "Distribution Channels: A Social System Approach," Stern, Louis W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, pp. 6-19.
- Stern, Louis W. and Ronald H. Gorman (1969), "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," Stern, Louis W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, pp. 156-175.
- Webster, Frederick E., Jr. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizon*, Vol. 31, No. 3, pp. 29-39.
- Wilkinson, Ian F. (1979), "Power and Satisfaction in Channels of Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 2, pp. 79-94.
- Zhao, Yushan, and S. Tamer Cavusgil (2006), "The Effect of Supplier's Market Orientation on Manufacturer's Trust," *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 405-414.
- 浅沼萬里・岩崎晃 訳 (1980)『市場と企業組織』日本評論社, 141~149ページ。Williamson, Oliver E., *Market and Hierarchies*, The Free Press, 1975.
- 池尾恭一 (1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 石井淳蔵 (1981)「流通経路システムにおけるリーダーシップ」『季刊 消費と流通』, 第5巻, 第2号, 75~84ページ。
- 上原征彦 (1985a)「転換迫られるメーカー支配型チャネル戦略」『流通情報』, 第188号, 16~19ページ。
- (1985b)「データベース・マーケティングの展開とチャネル支配構造の変化」『季刊 消費と流通』, 第9巻, 第3号, 16~23ページ。
- 佐藤善信 (1996)「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的駆け引き」, 石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, 19~42ページ。
- 嶋口充輝・沖崎行男 (1987)「流通チャネル・コントロールの有効戦略」『季刊 消費と流通』, 第11巻, 第2号, 57~72ページ。
- 高嶋克義 (1990)「延期型チャネル管理への転換」『マーケティング・ジャーナル』, 第10巻, 第1号, 56~63ページ。
- 高橋秀雄 (2006)『マーケティング・チャネル研究のフロンティア』同文館。
- 田口尚史 (2006)「日本の商慣行の変化とチャネル関係性」, 明治大学大学院『商学研究論集』第25号。347~365ページ。